

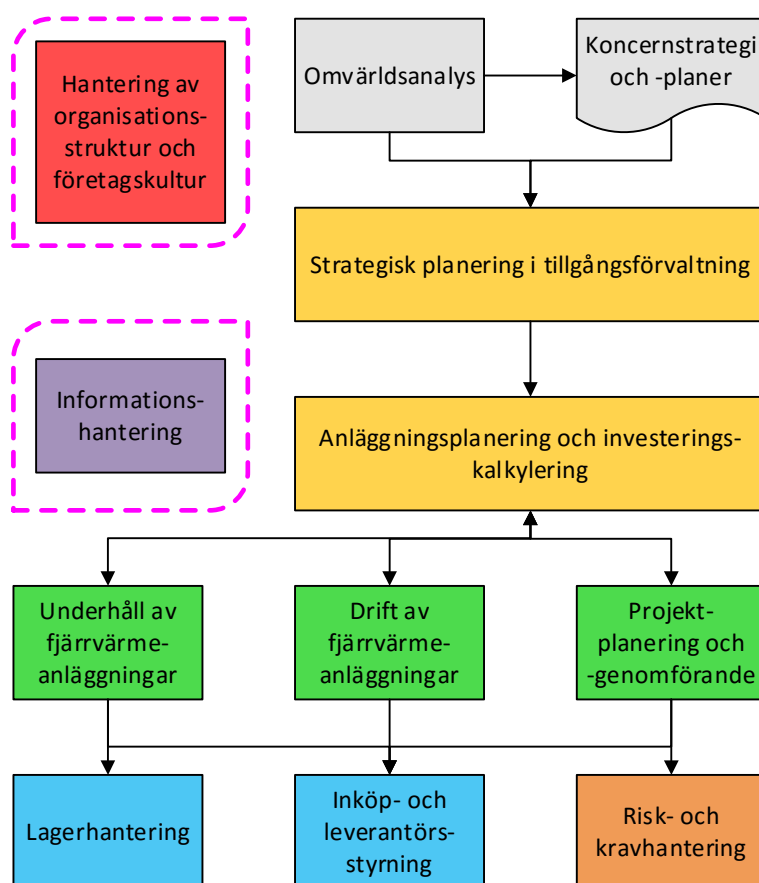
Tillgångsförvaltning i fjärrvärmebranschen – ett anpassat ramverk

I fjärrvärmebranschen där anläggningarna står för en betydande andel av de totala tillgångarna blir förvaltningen av dem vital för bolagens långsiktiga överlevnad. Men det råder meningsskiljaktigheter om både vad som innefattas i begreppet tillgångsförvaltning och hur olika delar som innefattas relaterar till varandra. I projektet *Strategisk tillgångsförvaltning i fjärrvärmeföretag* anpassas och relateras konceptuella modeller för tillgångsförvaltning till hur svenska fjärrvärmebolag är strukturerade. Därigenom ges en mer realistisk beskrivning av hur tillgångsförvaltning kan hanteras för att få ut så mycket värde av fjärrvärmeanläggningar som möjligt under dess livslängd.

Ramverk för tillgångsförvaltning

Det finns flera stora icke vinstdrivande organisationer vars syfte är att utveckla och sprida kunskap och standarder inom tillgångsförvaltning. För att fånga upp denna kunskap och bidra till en världsomspännande samverkan inom tillgångsförvaltning bildades år 2009 The Global Forum on Maintenance and Asset Management (GFMAM). Samtidigt har ISO 55000, 55001 och 55002 utvecklats för att ge en översikt över, och ett ledningssystem för, förvaltning av tillgångar.

I sin rapport *The Asset Management Landscape* [1] vill GFMAM förmed-



la den samlade synen på tillgångsförvaltning bland de tio medlemsorganisationerna samt dess koppling till ISO 55000, 55001 och 55002 och därigenom underlätta för kunskapsutbyte. Dessa standarder ligger till grund för en framarbetad struktur som beskriver tillgångsförvaltning i fjärr-

värmebranschen. Strukturen i bilden ovan utgår från att en övergripande omvärldsanalys inte bara bör ge input till övergripande koncernstrategier och -planer utan även bör tas hänsyn till vid framtagandet av policies och strategier inom fjärrvärmeverksamheten och tillgångsförvaltningen.



Det finns flera stora icke vinstdrivande organisationer vars syfte är att utveckla och sprida kunskap och standarder inom tillgångsförvaltning."

[1] Global Forum On Maintenance & Asset Management (2014) *The Asset Management Landscape*. Available at: http://gfmam.org/files/ISBN978_0_9871799_2_0_GFMAMLandscape_SecondEdition_English.pdf

Varje dag fattas beslut av flera personer i en organisation som påverkar företaget både på lång och kort sikt. I stort och smått påverkar dessa val företagets resurser och tillgångar"

Värdet av en samlad tillgångs- förvaltning

Varje dag fattas beslut av flera personer i en organisation som påverkar företaget både på lång och kort sikt. I stort och smått påverkar dessa val företagets resurser och tillgångar. Tillgångsförvaltningens syfte är att dessa beslut ska ske enligt gemensamma spelregler och med en gemensam syn på de långsiktiga målen. En sådan ambition utgör grunden för varför en gemensam struktur för tillgångsförvaltning är viktigt. Utan den riskerar skilda uppfattningar om vad som är viktigt inom organisationen leda till onödiga kostnader, intern förvirring och till slut försämrade kundnytta och konkurrenskraft.

Det finns en tydlig koppling mellan ett fjärrvärmeföretags investeringar och de affärsrisker det sedan exponeras för. Valet av bränsle, storlek, teknik och placering för en ny anläggning har att göra med hur ledningen bedömer marknadens behov och krav långt in i framtiden. För sådana beslut är det uppenbart att en grundlig analys är starkt sammankopplad med framtida resultat. I ekonomiska termer påverkar alla dessa beslut kassaflödet som utgör grunden för fjärrvärmebolagens värde.

Förmåga och risk avgörs inte bara av de stora investeringarna utan, som nämnt ovan, också av den samlade effekten av alla de olika beslut som fattas i vardagen. Vad finns då för regelverk att luta sig mot för alla de medarbetare som varje dag påverkar utfallet? Vilka principer styr hur anläggningarna körs och underhålls?

Ramverket för tillgångsförvaltning (Asset Management) syftar till att skapa dessa regelverk. Genom att göra reglerna tydliga ökar inte bara möjligheten till utbildning utan också möjligheten att följa upp och lära. En viktig fråga i den kommande rapporten är vilken nivå av reglering och planering

som är lämplig. När medför avsaknaden av styrning att medarbetare och ledare känner sig otrygga att fatta beslut och när är regleringen för rigid så att beslut blir omständliga och tar tid?

Ett ramverk för tillgångsförvaltning är alltså inte bara ett ramverk för ledningen att styra verksamheten med. Det syftar till att skapa tydligare förutsättningar även för medarbetarna i organisationen vilket både minskar osäkerhet och ökar möjligheten till samarbete. Slutresultatet bör gynna både ägare och samhälle.

"Ett ramverk för tillgångsförvaltning är alltså inte bara ett ramverk för ledningen att styra verksamheten med."

Exempel: beslutsunderlag

Hur beslutsunderlag tas fram och hur de är utformade kan säga mycket om hur ett fjärrvärmeföretag samlar sin tillgångsförvaltning. I underlaget ska en beslutsfattare kunna förstå syfte, alternativ och vinning. Det är dock inte ovanligt att medarbetare inom samma organisation har väldigt olika uppfattning om vad ett bra resultat är. För vissa handlar det om teknisk kvalitet, för andra om att maximera lönsamhet och för en tredje att minska arbetsmiljörisker.

Beslutsunderlag kan vara utformade på flera olika sätt. Ett av målen med att utveckla en sammanhållen tillgångsförvaltningsstrategi är att be-

"När medför avsaknaden av styrning att medarbetare och ledare känner sig otrygga att fatta beslut och när är regleringen för rigid så att beslut blir omständliga och tar tid?"

slutsunderlag ska underlätta diskussion och utvärdering av fördelar och risker utifrån en god helhetsbild. Här ligger fokus på att få olika kompetenser och perspektiv att mötas för att värdera resultatet. Det låter enkelt men förutsätter att flera svar finns.

Finns det en gemensam tanke om hur risk värderas? Finns det en gemensam överenskommelse om hur underhålls- och anläggningsdata skapas och samlas? Hur lyfts användnings- och kundperspektiv in på ett gemensamt sätt? Finns roller och ansvar för att se både det korta och det långa perspektivet?

Helt klart är att om beslutsunderlag helt saknas så är det svårt, om inte omöjligt, att i efterhand lära sig av både mot- och medgångar. Med tanke på fjärrvärmeföretagens långsiktiga ambitioner är det kanske den största risken av dem alla.

Mer information:

Viktor Andersson

viktor.andersson@sigholmkonsult.se

Niclas Sigholm

niclas.sigholm@sigholmkonsult.se



Om projektet:

Projektet syftar till att skapa kunskap om verktyg, beslutsstödsmetoder och förutsättningar för fjärrvärmeföretag att öka effektiviteten i sina produktionsrelaterade anläggningstillgångars resurs- och kapitalbindning.

www.assetfjarrvarme.se